

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ ЦИКЛОМ

Алексей Игнатьев

директор по развитию, программам и проектам,
Агентство регионального развития

15 мая 2018 г.

Стартовый семинар по проекту



Задачи краткого курса



1. Базовые определения и состав мероприятий этапов проектного цикла.
2. Основные принципы и задачи Управления Проектным Циклом (УПЦ).
3. Принцип Логико-Структурного Подхода.
4. Механизм использования Логико-Структурного Подхода при написании проекта.
5. Основы планирования мероприятий и бюджета проекта.

Что такое «проект»?

Определение по ГОСТ Р 54869-2011

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений



калининград

агентство регионального развития

Признаки проекта

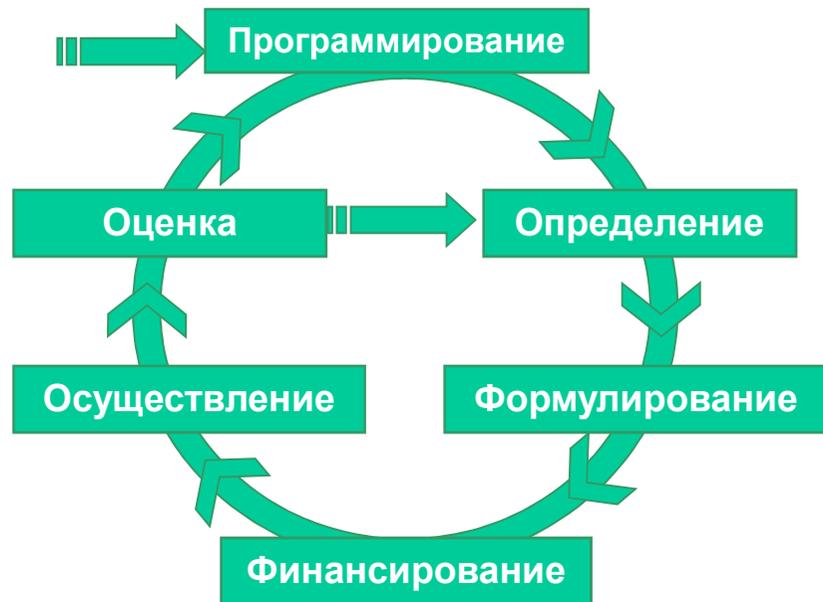
- однократность условий в их совокупности — речь идет об особом замысле. Он отличается от повседневных работ и не повторяется;
- наличие цели(ей) — ясных и измеримых, которые к концу проекта должны быть достигнуты;

Ограничения:

- ограничение по времени
- ограничения финансового, персонального или другого рода — бюджет проекта, этапы;
- отграничение от других замыслов — проект не повторяется и отличается от процессных работ;

Специфичная для проекта организация

Этапы проектного цикла

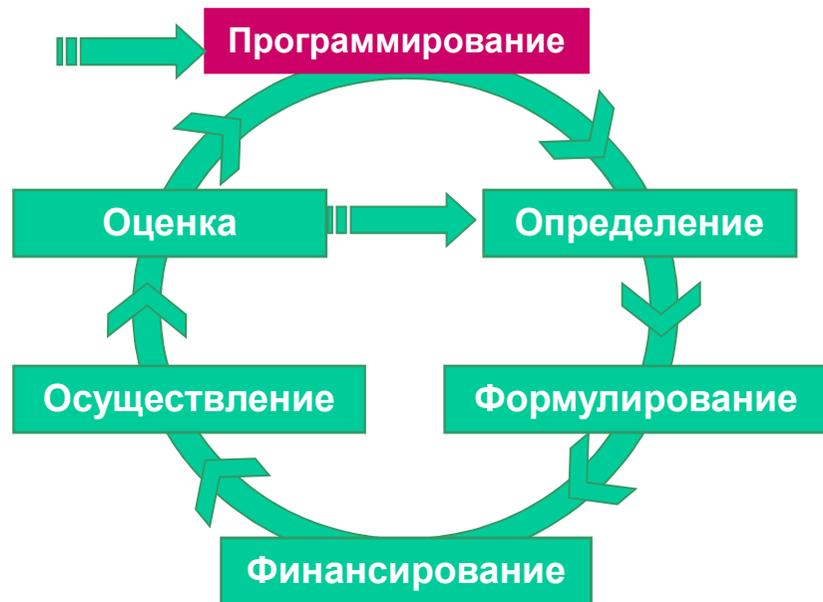


Проектный цикл – способ планирования и реализации проектов в определенной последовательности. Цикл начинается с определения идеи проекта с последующей ее детализацией до рабочего плана, который подлежит реализации и последующей оценке.

Этапы проектного цикла:

1. Программирование
2. Определение
3. Формулирование
4. Финансирование
5. Осуществление
6. Оценка

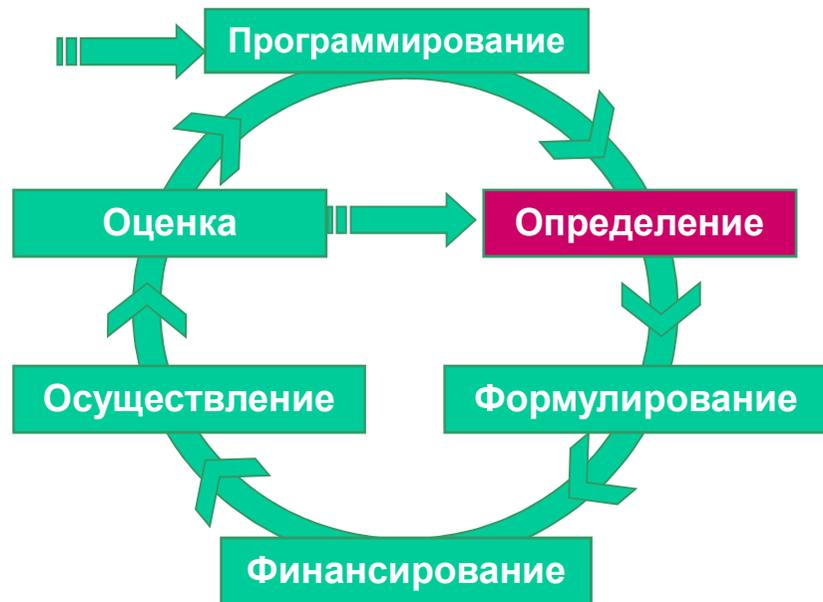
Этап 1: Программирование



Мероприятия:

1. Анализ контекста на национальном (региональном) уровне с целью определения проблем, возможностей и препятствий развития.
2. Обзор собственных и национальных приоритетов, приоритетов донора.
3. Определение сектора и цели программы.

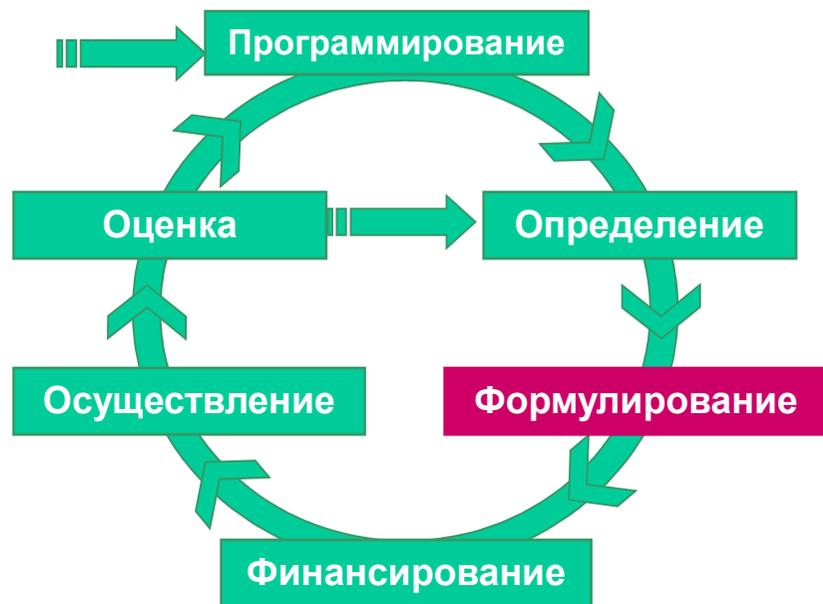
Этап 2: Определение



Мероприятия:

1. Анализ ситуации.
2. Первоначальное формулирование идей проектов.
3. Просеивание идей проектов с целью дальнейшего изучения и проверки по критерию – «уместность» (консультации с заинтересованными сторонами).
4. Анализ проблем.

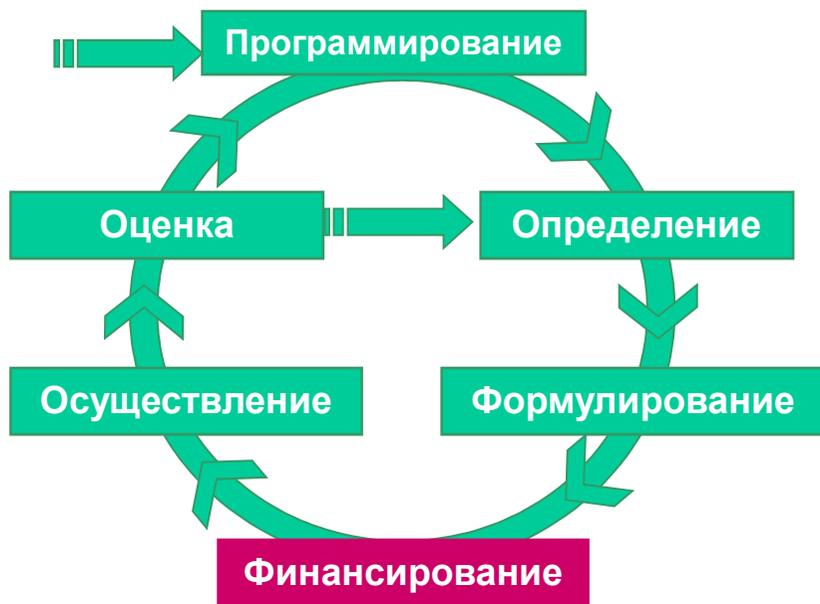
Этап 3: Формулирование



Мероприятия:

1. Определение целей, ожидаемых результатов и необходимых ресурсов.
2. Оценка воздействий и устойчивости.
3. Оценка экологических и социальных последствий.
4. Оценка с позиций имеющихся институциональных возможностей, необходимых затрат и ожидаемых выгод.

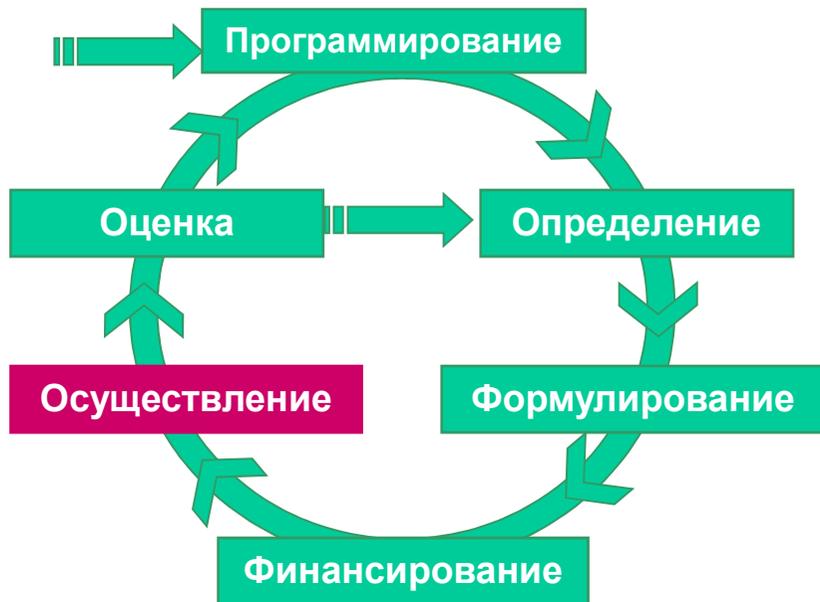
Этап 4: Финансирование



Мероприятия:

1. Рассмотрение финансового предложения.
2. Достижение договоренности о вкладе каждой стороны.
3. Принятие решения о финансировании.
4. Конкурсный отбор исполнителя и заключение контракта на реализацию проекта.

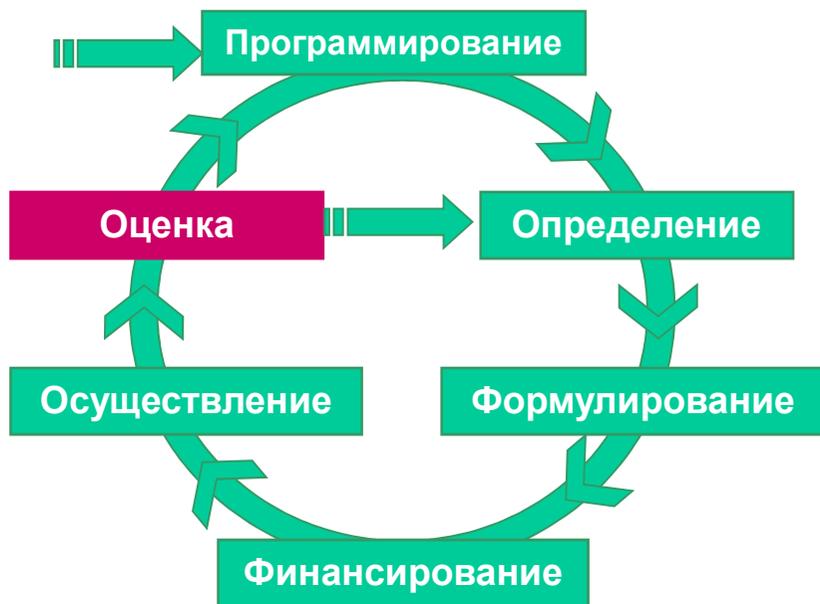
Этап 5: Осуществление



Мероприятия:

1. Реализация проекта в установленном порядке, обеспечивающем достижение обозначенных целей.
2. Отслеживание достигнутого прогресса в соответствии с рабочим планом.
3. Мониторинг (сопоставление получаемых результатов с запланированными).

Этап 6: Оценка



Мероприятия:

1. Оценка реализованного проекта с точки зрения запланированных и достигнутых целей и результатов.
2. Анализ опыта реализации проекта с целью его использования в будущем для разработки и реализации новых проектов.

Типичные проблемы



При планировании проекта без использования методологии УПЦ часто:

- ☒ Целевая группы (группа) четко не определены и не описаны
- ☒ Недостаточный анализ проблемы
- ☒ Структура общей цели слабо разработана
- ☒ Разработан многоцелевой, сложный для реализации проект
- ☒ Не определены допущения
- ☒ Не определены индикаторы

Почему УПЦ?

Традиционная практика:

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

Практика УПЦ:

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

Индикаторы качества

УМЕСТНОСТЬ

- соответствует реальным нуждам получателей / бенефициаров;
- привязан к стратегическим целям и требованиям организации-донора;
- бенефициары участвуют в процессе планирования на самой ранней стадии;
- сделан тщательный анализ проблем;
- цели четко определены с точки зрения пользы для целевой группы.

ВЫПОЛНИМОСТЬ

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

УСТОЙЧИВОСТЬ

- получатели помощи продолжают получать выгоду от проекта после его завершения

Логико-структурный подход



Управление проектным циклом
(УПЦ)

Логико-структурный подход
(ЛСП)

1. Анализ проблем
2. Анализ целей
3. Анализ стратегии
4. Логическая структура
5. Планирование деятельности
6. Планирование ресурсов

ЛСП: содержание этапов

ФАЗА АНАЛИЗА

- 1. Анализ проблем** - 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 общей цели и конкретной цели проекта.

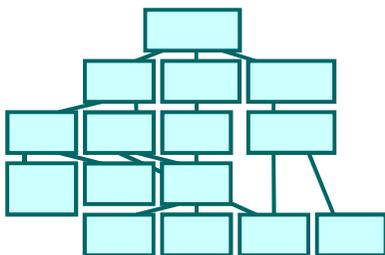
ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ

- 4. Логическая структура** - определение структуры проекта, проверка его внутренней логики, формулирование целей и результатов в измеримых величинах, примерная оценка ресурсов.
- 5. Планирование деятельности** - определение последовательности и зависимости действий, оценка продолжительности, определение этапов и распределение ответственности.
- 6. Планирование ресурсов** - разработка плана расходов и бюджета.

ЛСП: Средство разработки и управления проектом

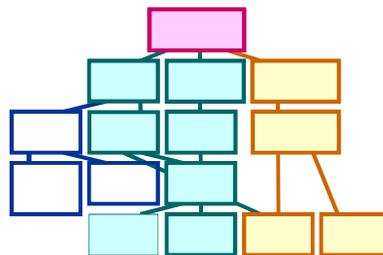
1. Анализ проблем

(каковы проблемы целевой группы?)



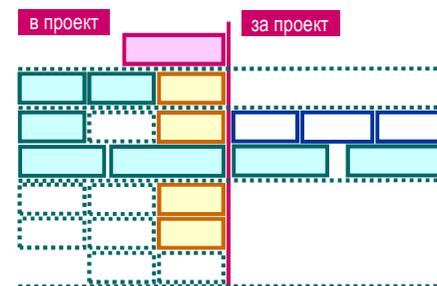
2. Анализ целей

(каковы существующие варианты обращения к этим проблемам?)



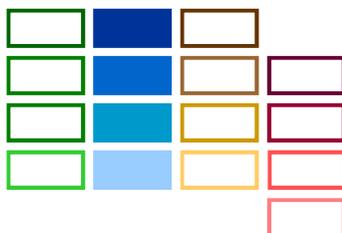
3. Анализ стратегии

(к каким вариантам обратится наш проект?)



4. Логическая структура

(как будут достигнуты цели проекта?)



5. Планирование деятельности

(что должно быть сделано, когда и кто ответственный?)

Рабочий план

№ п/п	Мероприятия / действия	График реализации (месяц)					Персонал			
		1	2	3	4	5	...	п	КП	ЕЗ / др.
2.1.	Разработать и внедрить новые правила контроля лекарств		○ 2		○ 4	○ 5				
2.1.1.	Провести аудит процедур управления							Р	П	
2.1.2.	Разработать новые приемы							Р		
2.1.3.	Внедрить в практику							Р		
2.1.4.	Организовать периодический контроль							Р	П	
2.2.	Разработать и реализовать программу обучения персонала	○ 1		○ 3		○ 6				
2.2.1.	Определить потребности в обучении								Р	
2.2.2.	Разработать модули курса								Р	
2.2.3.	Провести обучение							П	Р	

6. Планирование ресурсов

(какие требуются ресурсы, сколько и когда?)

Бюджет

Наименование	Единица измерения	Кол-во за период				Цена единицы	Источники финансирования	Бюджетная статья (коп)		Стоимость за период				Итого по периоду	Текущие годовые затраты
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4			ЕС	Платежи ст.во	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		
2.1. Разработать и реализовать программу обучения персонала															
Оборудование															
Компьютер	шт.	2				1000	ЕС	3.4	А/1.3	2000					2000
Копировальный аппарат	шт.	1				5000	ЕС	3.4	А/1.4	5000					5000
Принтер	шт.	2				500	ЕС	3.4	А/1.5	1000					1000
Заработные платы и разовые выплаты															
Штат местного партнера	ч.л.	6	6	6	6	1000	Пр.	5.2	В2.1	6000	6000	6000	6000	24000	24000
Штат офиса проекта	ч.л.	3	3	3	3	500	Пр.	5.2	В2.2	1500	1500	1500	1500	6000	6000
Суточки	ч.л.	10	10	10	10	50	ЕС			500	500	500	500	2000	2000

SWOT-анализ (1)



SWOT — метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: **S**trengths (Сильные стороны), **W**eaknesses (Слабые стороны), **O**pportunities (Возможности) и **T**hreats (Угрозы)

SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

SWOT-анализ (2)

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы

!!! Объект SWOT-анализа не имеет непосредственного влияния на факторы внешней среды

! Одни и те же факторы внешней среды могут иметь одновременно положительное и отрицательное влияние на объект SWOT-анализа

Пример ЛСП: анализ проблем



Калининград
агентство регионального развития

Каковы проблемы целевой группы?
(пример «дерева проблем»)



Пример ЛСП: анализ целей



Пример ЛСП: анализ стратегии (1)

Какой вариант выбран?

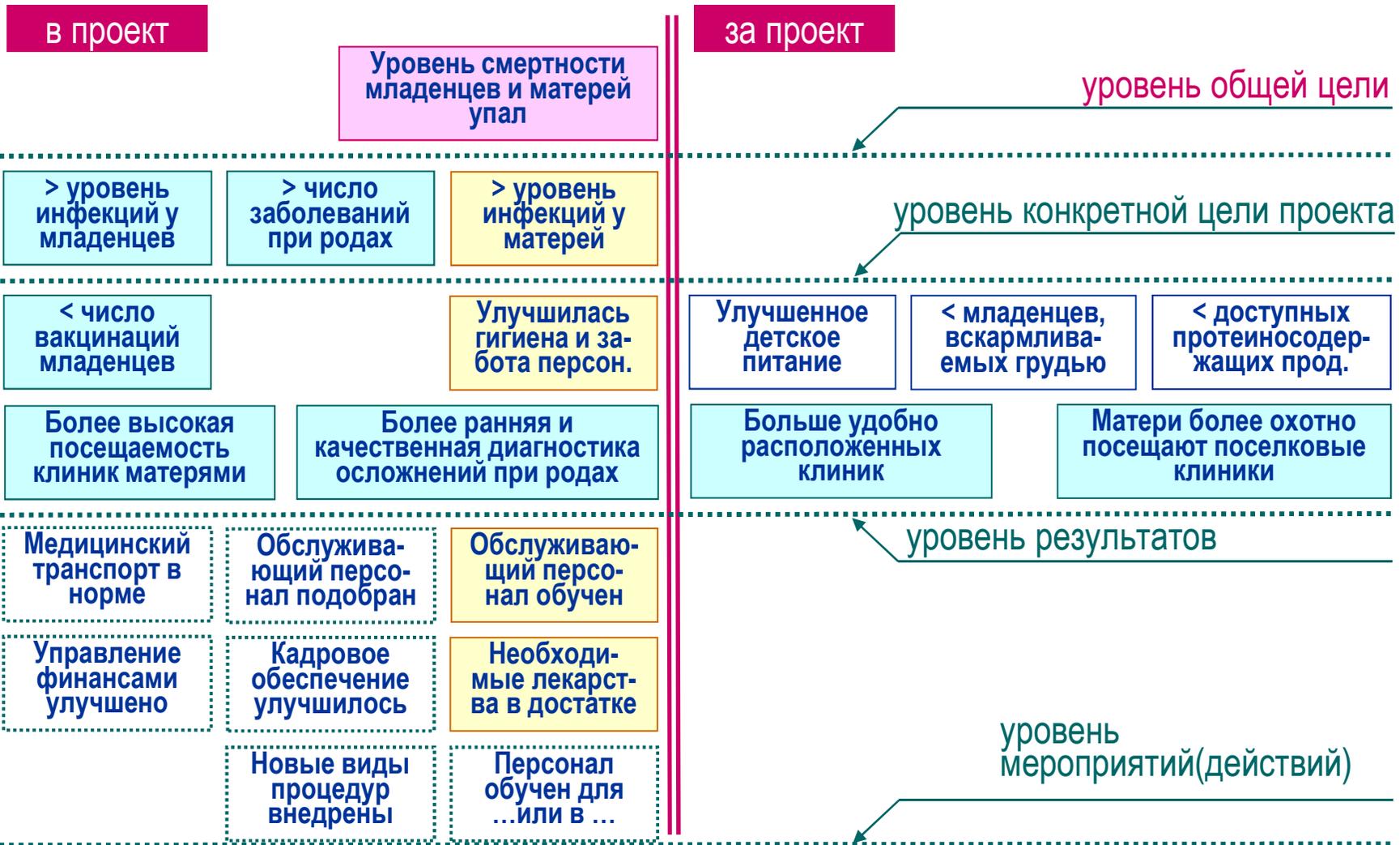
- общая цель
- стратегия первичного здравоохранения
- стратегия вторичного здравоохранения



ЛСП: анализ стратегии (2)



калининград
агентство регионального развития



ЛСП: анализ стратегии (3)

Общая цель проекта показывает почему данный проект столь важен обществу, с точки зрения долгосрочной выгоды для конкретных бенефициариев и для более широких слоев населения.

Общая цель проекта также должна указывать на то, как данный проект сочетается с общими приоритетами всей программы в целом и приоритетами развития конкретного региона.

Общая цель проекта, как правило, не достижима в результате только лишь одного проекта (интервенции), а требует реализации множества других проектов или программ.

Конкретная цель проекта – это центральная проблема проекта, выраженная в той выгоде или преимуществах, которые проект дает бенефициарам или целевой группе в долгосрочном плане.

Конкретная цель проекта относится не к предоставляемым проектом услугам (являющимися результатами), а к использованию этих услуг бенефициариями.

ЛСП: анализ стратегии (4)



Результаты описывают услуги, предоставляемые в ходе проекта бенефициарам или целевой группе.

Иными словами, **результаты** - это то, что достигает проект ко времени его завершения.

Совокупность полученных **результатов** приводит к достижению конкретной цели (целей) проекта.

Мероприятия – это способ предоставления необходимых услуг и средств.

Мероприятия - это запланированные задания, которые намечено выполнить с использованием запрашиваемых ресурсов.



ЛСП: логико-структурная матрица

калининград
агентство регионального развития

Логика вмешательства (интервенции)	Объективно проверяемые индикаторы	Источники проверки	Допущения
Общая цель			
Конкретная цель			
Результаты			
Мероприятия	Ресурсы	Расходы (бюджет)	
			Предварительные условия

(ЛСМ)

ЛСМ: логика разработки, последовательность



калининград
агентство регионального развития



Рекомендуемая последовательность разработки ЛСМ (для сформулированной цели, намеченного результата и мероприятия, какие индикаторы, укажут, что цель или результат достигнуты, действие реализовано, какие благоприятные условия должны этому содействовать)

ЛСМ: логика проверки, последовательность

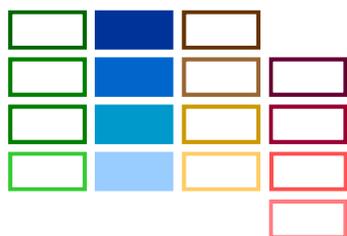


Калининград
агентство регионального развития



Рекомендуемая последовательность проверки ЛСМ (действительно ли при данных благоприятных условиях, при использовании указанных финансовых и материально-технических ресурсов можно выполнить намеченные мероприятия, получить результаты и достигнуть цели наиболее эффективным путем)

ЛСМ: определение индикаторов (1)



Индикаторы - объективно поддающиеся проверке утверждения, которые описывают цели, результаты или мероприятия проекта в измеримых величинах, и обеспечивают основу для последующей оценки реализации.

Индикаторы должны быть:

Конкретными в плане качества, количества, времени и места

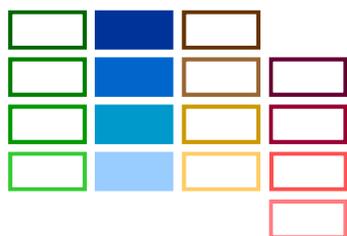
Измеримыми в конкретных единицах

Доступными из уже существующих источников или при разумных дополнительных усилиях (затратах)

Уместными по отношению к соответствующим целям, результатам и мероприятиям

Своевременными для обеспечения оперативного руководства проектом

Пример ЛСМ: определение индикаторов (2)



Индикатор описывает цель (результат) относительно целевой группы качественно, количественно, по времени и по месту

Цель: «Снижение смертности младенцев»

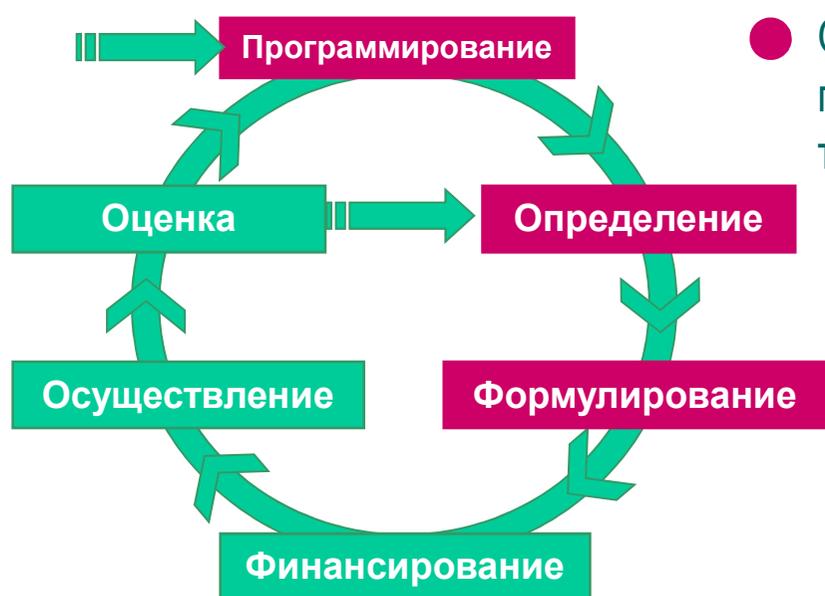
Определение индикатора

1. Установить целевую группу (кто): **новорожденные в возрасте до X месяцев**
2. Установить качество (природа индикатора): **снижение уровня смертности**
3. Установить количество: **с X% до Y%**
4. Установить время (за какой период): **с начала реализации проекта по 20__ год**
5. Установить место: **N-ская область**

Индикатор: К 20__ году снижен уровень смертности новорожденных в N-ской области с X% до Y%

Роль индикаторов на различных этапах УПЦ (1)

- Укрупненные индикаторы по секторам обеспечивают базу для мониторинга выполнения программ



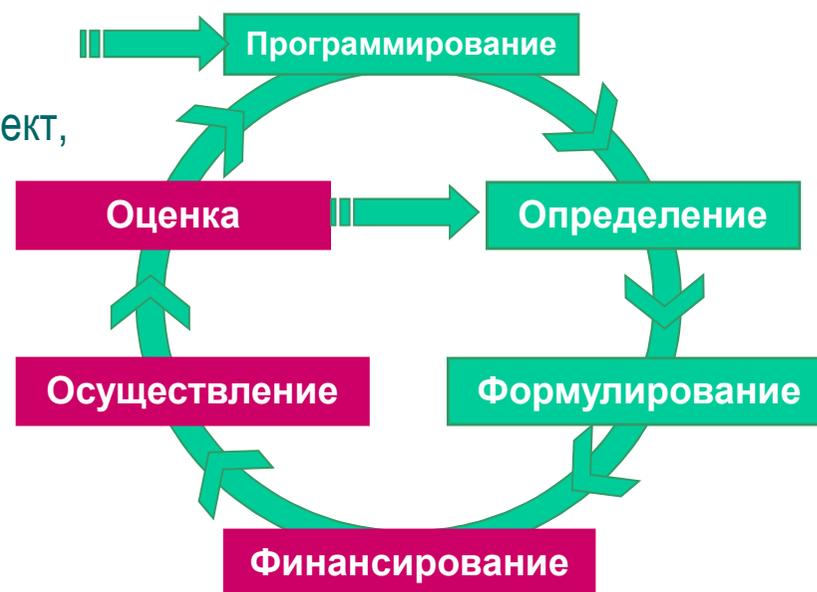
- Обсуждение целей и возможных индикаторов помогает определить интересы участников, а также уточнить получателя результатов
- Окончательная формулировка индикаторов, определение ключевых допущений, а также разработка бюджета обеспечивают основу для мониторинга и оценки

Роль индикаторов на различных этапах УПЦ (2)

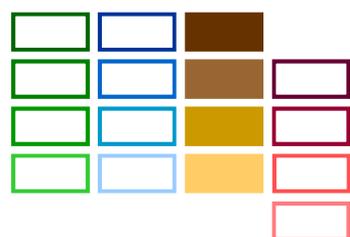
- Оценка по критериям структурированных индикаторов гарантирует измеряемый эффект, отдачу и устойчивость, упрощает подведение итогов опыта реализации

- Облегчается мониторинг и определение необходимых корректирующих действий благодаря возможности объективного сопоставления реально достигнутого с запланированным (бюджет, план деятельности, результаты)

- Индикаторы и ориентированный на результаты бюджет обеспечивают основу для оценки эффективности затрат и обоснования распределения ресурсов



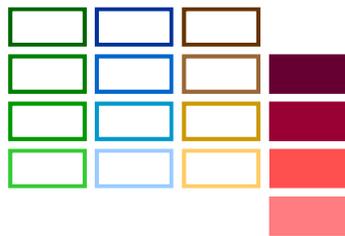
ЛСМ: определение источников проверки



Проверка индикаторов должна быть минимальной по сложности и затратам



ЛСМ: определение допущений (1)

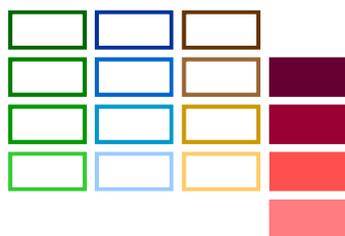


При формулировке допущений (условий) необходимо определить :

- внешние факторы, влияющие на устойчивость проекта (факторы «окружающей среды»);
- факторы, которые руководство проекта не может или не собирается контролировать
- возможные вмешательства в ход реализации проекта со стороны
- необходимые предварительные условия

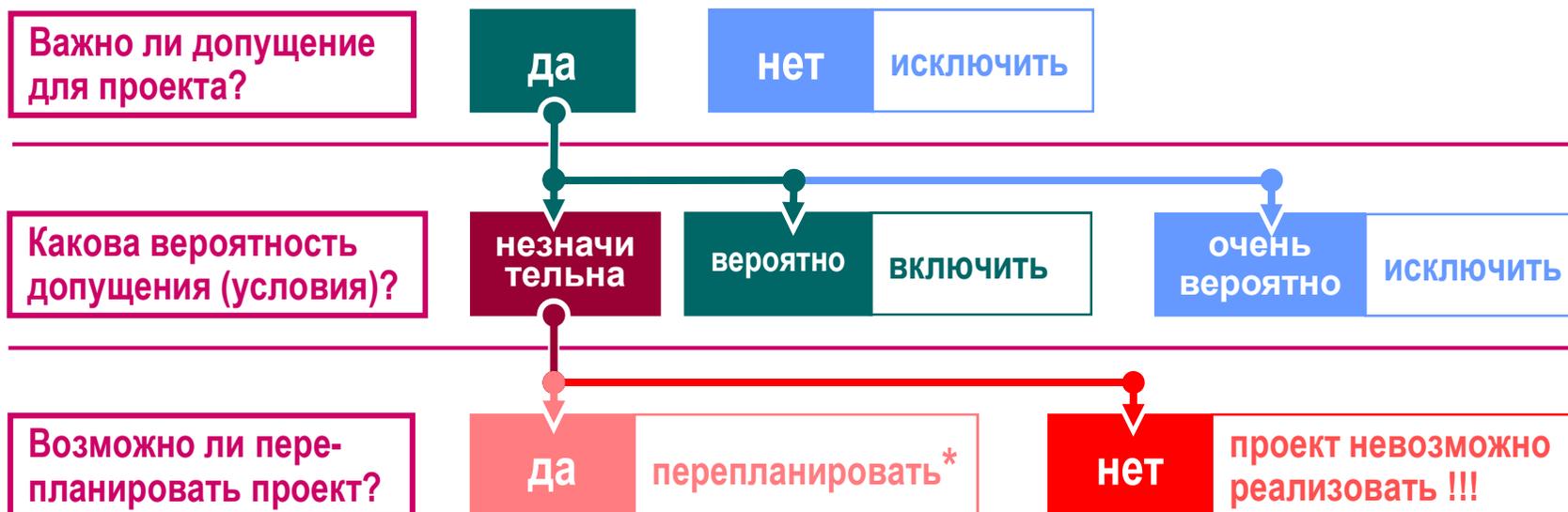
Допущения на переходе “Результаты- Цель” являются критическими факторами успеха проекта

ЛСМ: определение допущений (2)

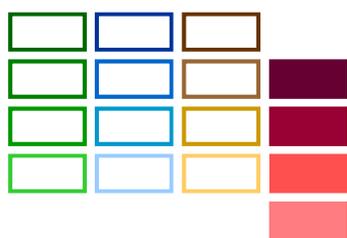


Оценка допущений (условий) производится с использованием теста, который предполагает последовательные ответы на три вопроса.

* Перепланирование осуществляется путем изменения цели, введения дополнительных мероприятий и результатов.



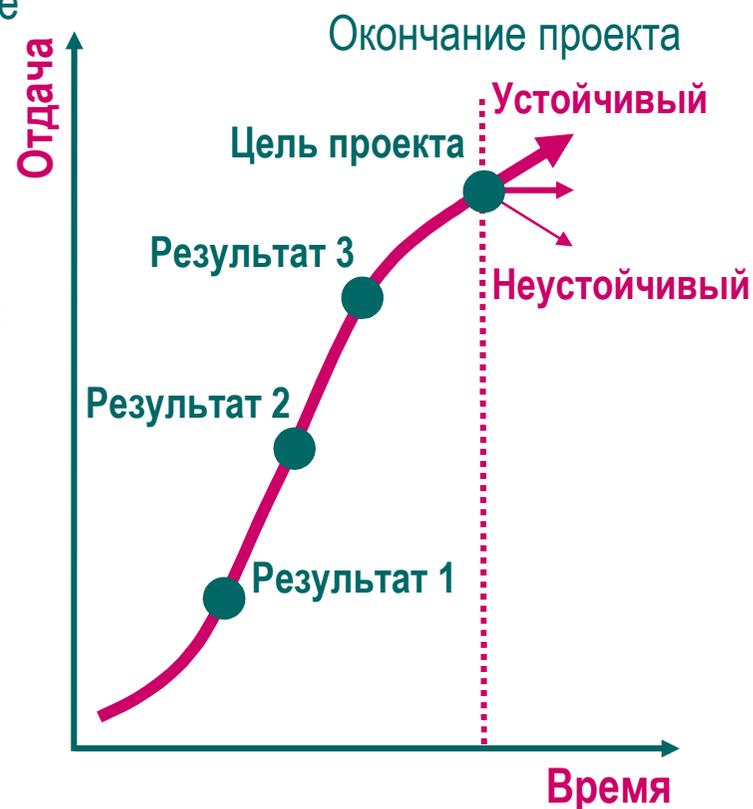
ЛСМ: определение допущений (3) и устойчивость



Факторы, влияющие на устойчивость

В качестве допущений могут рассматриваться:

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



ЛСМ: пример (1)



калининград

агентство регионального развития

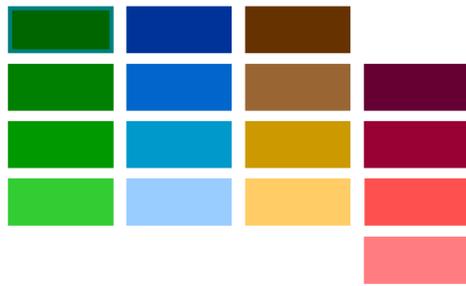
	Логика воздействия	Индикаторы	Источники проверки	Допущения
Общая цель	Уровень детской и материнской смертности уменьшился.	<ul style="list-style-type: none"> Уровень смертности младенцев до года упал к 20__ году с X% до Y%. Уровень смертности беременных и молодых матерей (с младенцами до 1 года) к 20__ году упал с X% до Y%. 	Анализ статистики Минздрава до, во время и после проекта.	
Конкретная цель	Здоровье новорожденных улучшилось.	<ul style="list-style-type: none"> Показатель уровня инфекционных заболеваний у младенцев упал с X% до Y%. Количество естественных родов увеличилось с X/100 случаев до Y/100 случаев. 	<ul style="list-style-type: none"> Больничная и поликлиническая статистика до, во время и после проекта Выборочный опрос целевой группы. 	Количество случаев инфекций в домашних условиях не увеличилось.
Результаты	Качество и эффективность первичного здравоохранения улучшились.	<ul style="list-style-type: none"> Количество поселков, обеспеченных медтранспортом, увеличилось с X до Y к 20__ году. Количество младенцев, привитых от инфекционных заболеваний, возросло с X% до Y%. 	<ul style="list-style-type: none"> Книги записи посещений. Журналы вакцинации Опрос пациентов. 	<ul style="list-style-type: none"> Молодые матери хотят посещать клинику. При грудном вскармливании в рацион домашнего питания входят богатые протеином продукты. Матери имеют возможность оплачивать медицинские услуги.
	Качество и эффективность вторичного здравоохранения улучшились.	<ul style="list-style-type: none"> Количество обслуживаемых пациентов в день к 20__ г. возросло с ... до ... Средняя стоимость медицинского обслуживания к 20__ г. сократилась с ... до ... Количество пациентов довольных обслуживанием возросло с ... до... 		

ЛСМ: пример (2)

	Логика воздействия	Ресурсы	Расходы(бюджет)	Допущения
Мероприятия	<p>1.1. Отремонтировать и заменить авто технику и оборудование в клиниках.</p> <p>1.2. Разработать и внедрить программу мобильной клиники.</p> <p>1.3. Отобрать и обучить персонал</p> <p>...</p> <p>2.1. Разработать и внедрить новые правила</p> <ul style="list-style-type: none"> • управления персоналом • использования оборудования • контроля за лекарствами • финансового контроля. <p>2.2. Разработать и реализовать программу обучения персонала.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Техническое содействие (консалтинг). • Оборудование. • Программа обучения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Общие данные затрат. • Возвратные средства (см. бюджет). 	<ul style="list-style-type: none"> • Государственное бюджетное финансирование не уменьшается. • Квалифицированный персонал остается работать на месте.
				<p>Предварительное условие: Минздрав готовит и принимает необходимые решения, его соответствующие структуры поддерживают проект.</p>

ЛСП: планирование деятельности

Логическая структура: как будут достигнуты цели проекта?



Рабочий план: что должно быть сделано, когда, кто ответственный?

Рабочий план

№ пп.	Мероприятия / действия	График реализации (месяц)					Персонал	
		1	2	3	4	5 ... n	КП	ЕЗ др.
...								
2.1.	Разработать и внедрить новые правила контроля лекарств		2		4	5		
2.1.1.	Провести аудит процедур управления						Р	П
2.1.2.	Разработать новые приемы						Р	
2.1.3.	Внедрить в практику						Р	П
2.1.4.	Организовать педагогический контроль							
2.2.	Разработать и реализовать программу обучения персонала		1	3		6		
2.2.1.	Определить потребности в обучении						Р	
2.2.2.	Разработать модули курсов						Р	
2.2.3.	Провести обучение						П	Р
...								

Бюджет: какие требуются ресурсы, сколько, когда?

Бюджет

Наименование	Единица измерения	Кол-во за период				Цена единицы	Источники финансирования	Бюджетная статья (код)		Стоимость за период				Итого по проекту	Планируемые затраты
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4			ЕС	Прямые сто	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		
2.1. Разработать и реализовать программу обучения персонала															
Оборудование															
Компьютер	шт.	2				1000	ЕС	3.4	А/1.3	2000					2000
Копировальный аппарат	шт.	1				5000	ЕС	3.4	А/1.4	5000					5000
Принтер	шт.	2				500	ЕС	3.4	А/1.5	1000					1000
Заработные платы и разовые выплаты															
Штат местного партнера	ч.л.	6	6	6	6	1000	Пр.	5.2	В/2.1	6000	6000	6000	6000	24000	24000
Штат офиса проекта	ч.л.	3	3	3	3	500	Пр.	5.2	В/2.2	1500	1500	1500	1500	6000	6500
Суточные	ч.дк.		10	10	10	50	ЕС				500		500	1000	

ЛСП: рабочий план (1)

Рабочий план

№ пп.	Мероприятия / действия	График реализации (месяц)						Персонал		
		1	2	3	4	5	... n	КП	ЕЗ	др.
2.1	Разработать и внедрить новые правила контроля лекарств		○ 2		○ 4	○ 5				
2.1.1	Провести аудит процедуры управления							Р	П	
2.1.2	Разработать новые препараты							Р		
2.1.3	Внедрить в практику							Р	П	
2.1.4	Организовать периодический контроль							Р	П	
2.2	Разработать и реализовать программу обучения персонала		○ 1		○ 3		○ 6			
2.2.1	Определять потребности в обучении							Р		
2.2.2	Разработать модули курса							Р		
2.2.3	Провести обучение							П	Р	
...										

Функции рабочего плана в ЛСП

- Обеспечивает планирование, направленное на цель
- Разбивает мероприятия на текущие виды деятельности
- Разъясняет последовательность, продолжительность и приоритетность действий
- Определяет контрольные вехи
- Определяет ответственность работников и руководителей

ЛСП: рабочий план (4)



Шаг 3:

оценить продолжительность, срок начала и окончания каждого действия

№ пп.	Мероприятия / действия	График реализации (месяц)								Персонал		
		1	2	3	4	5	...	n		КП	ЕЭ	др.
...												
2.1.	Разработать и внедрить новые правила контроля лекарств											
2.1.1	Провести аудит процедур управления		■									
2.1.2	Разработать новые приемы			■	■							
2.1.3.	Внедрить в практику					■						
2.1.4.	Организовать периодический контроль						■	■				
2.2.	Разработать и реализовать программу обучения персонала											
2.2.1.	Определить потребности в обучении	■										
2.2.2.	Разработать модули курса		■	■								
2.2.3.	Провести обучение				■	■	■					
...												

ЛСП: рабочий план (5)

Шаг 4:

разработать итоговое расписание основных мероприятий

№ пп.	Мероприятия / действия	График реализации (месяц)								Персонал		
		1	2	3	4	5	...	n		КП	ЕЭ	др.
...												
2.1.	Разработать и внедрить новые правила контроля лекарств											
2.1.1.	Провести аудит процедур управления		■									
2.1.2.	Разработать новые приемы			■	■							
2.1.3.	Внедрить в практику					■						
2.1.4.	Организовать периодический контроль						■	■				
2.2.	Разработать и реализовать программу обучения персонала											
2.2.1.	Определить потребности в обучении	■										
2.2.2.	Разработать модули курса		■	■								
2.2.3.	Провести обучение				■	■	■					
...												

ЛСП: рабочий план (6)

Шаг 5:

расставить контрольные отметки (вехи) реализации мероприятий

- 1 оценка потребности в обучении
- 2 аудит закончен
- 3 модули учебных курсов
- 4 новые приемы разработаны
- 5 новые правила внедрены
- 6 персонал обучен

№ пп.	Мероприятия / действия	График реализации (месяц)								Персонал		
		1	2	3	4	5	...	n		КП	ЕЭ	др.
...												
2.1.	Разработать и внедрить новые правила контроля лекарств		● 2			● 4	● 5					
2.1.1.	Провести аудит процедур управления		■									
2.1.2.	Разработать новые приемы			■	■							
2.1.3.	Внедрить в практику					■						
2.1.4.	Организовать периодический контроль						■	■				
2.2.	Разработать и реализовать программу обучения персонала	● 1		● 3				● 6				
2.2.1.	Определить потребности в обучении	■										
2.2.2.	Разработать модули курса		■	■								
2.2.3.	Провести обучение				■	■	■					
...												

ЛСП: рабочий план (7)



Шаг 6:

определить персонал, ответственный за реализацию мероприятий

КП – консультант-планировщик

Р - руководитель

ЕЭ – эксперт

П – помощник (ассистент)

№ пп.	Мероприятия / действия	График реализации (месяц)							Персонал		
		1	2	3	4	5	...	n	КП	ЕЭ	др.
...											
2.1.	Разработать и внедрить новые правила контроля лекарств		●2			●4	●5				
2.1.1.	Провести аудит процедур управления		■						Р	П	
2.1.2.	Разработать новые приемы			■	■				Р		
2.1.3.	Внедрить в практику					■			Р		
2.1.4.	Организовать периодический контроль						■	■	Р	П	
2.2.	Разработать и реализовать программу обучения персонала		●1		●3			●6			
2.2.1.	Определить потребности в обучении	■								Р	
2.2.2.	Разработать модули курса		■	■						Р	
2.2.3.	Провести обучение				■	■	■		П	Р	
...											

ЛСП: планирование ресурсов (1)

Бюджет

Наименование	Единица измерения	Кол-во за период				Цена единицы	Источник финансирования	ЕС	Предел отклонения	Бюджетная статья (код)				Стоимость за период				Итого по проекту	Текущие расходы за годы
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4					Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		
2.1. Разработать и реализовать программу обучения персонала																			
Оборудование																			
Кофактор	шт.	2				1000	ЕС	3.4	A/1.3	2000								2000	
Компьютерный аппарат	шт.	1				5000	ЕС	3.4	A/1.4	5000								5000	
Принтер	шт.	2				500	ЕС	3.4	A/1.5	1000								1000	
Заработные платы и разовые выплаты																			
Штат местного партнера	ч./м.	6	6	6	6	1000	Пр.	5.2	B/2.1	6000	6000	6000	6000	24000				24000	
Штат офиса проекта	ч./м.	3	3	3	3	500	Пр.	5.2	B/2.2	1500	1500	1500	1500	6500				6500	
Суточные	ч./дн.	10				50	ЕС				500		500	1000				1000	

Функции бюджета в ЛСП

- Обеспечивает эффективное расходование ресурсов, направленное на цель
- Способствует планированию расходов, ориентированному на результаты, и мониторингу эффективности затрат
- Обеспечивает основу для мобилизации и координации ресурсов (местных и внешних)
- Определяет постоянные текущие расходы (финансирование каждого партнера)
- Обеспечивает финансовую устойчивость после окончания реализации проекта

ЛСП: планирование ресурсов (2)

Шаг 1: скопировать действия из рабочего плана, определить необходимые ресурсы, разбить ресурсы по статьям расходов

Наименование	Единица измерения	Кол-во за период				Цена единицы	Источник финансирования	Бюджетная статья (код)		Стоимость за период				Итого по проекту	Текущие годовые затраты
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4			ЕС	Правительство	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		
2.1. Разработать и реализовать программу обучения персонала															
Оборудование															
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	
Заработные платы и разовые выплаты															
Штат местного партнера	ч./м.	6	6	6	6	1000	Пр.	5.2	B/2.1	6000	6000	6000	6000	24000	24000
Штат офиса проекта	ч./м.	3	3	3	3	500	Пр.	5.2	B/2.2	1500	1500	1500	1500	6500	6500
Суточные	ч./дн.		10		10	50	ЕС				500		500	1000	

ЛСП: планирование ресурсов (3)

Шаг 2: определить требуемое количество ресурсов, и оценить их стоимость
(шт. – штук; ч./м. – человек в месяц; ч./дн. – человек в день)

Наименование	Единица измерения	Кол-во за период				Цена единицы	Источник финансирования	Бюджетная статья (код)		Стоимость за период				Итого по проекту	Текущие годовые затраты
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4			ЕС	Правительство	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		
2.1. Разработать и реализовать программу обучения персонала															
<i>Оборудование</i>															
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	
<i>Заработные платы и разовые выплаты</i>															
Штат местного партнера	ч./м.	6	6	6	6	1000	Пр.	5.2	B/2.1	6000	6000	6000	6000	24000	24000
Штат офиса проекта	ч./м.	3	3	3	3	500	Пр.	5.2	B/2.2	1500	1500	1500	1500	6500	6500
Суточные	ч./дн.		10		10	50	ЕС				500		500	1000	

ЛСП: планирование ресурсов (4)

Шаг 3: определить источники финансирования

(ЕС – Европейский союз; Пр. – правительство страны-партнера)

Наименование	Единица измерения	Кол-во за период				Цена единицы	Источник финансирования	Бюджетная статья (код)		Стоимость за период				Итого по проекту	Текущие годовые затраты
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4			ЕС	Правительство	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		
2.1. Разработать и реализовать программу обучения персонала															
<i>Оборудование</i>															
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	
<i>Зарботные платы и разовые выплаты</i>															
Штат местного партнера	ч./м.	6	6	6	6	1000	Пр.	5.2	B/2.1	6000	6000	6000	6000	24000	24000
Штат офиса проекта	ч./м.	3	3	3	3	500	Пр.	5.2	B/2.2	1500	1500	1500	1500	6500	6500
Суточные	ч./дн.		10		10	50	ЕС				500		500	1000	

ЛСП: планирование ресурсов (5)

Шаг 4: показать план расходов

Наименование	Единица измерения	Кол-во за период				Цена единицы	Источник финансирования	Бюджетная статья (код)		Стоимость за период				Итого по проекту	Текущие годовые затраты
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4			ЕС	Правительство	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		
2.1. Разработать и реализовать программу обучения персонала															
<i>Оборудование</i>															
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	
<i>Заработные платы и разовые выплаты</i>															
Штат местного партнера	ч./м.	6	6	6	6	1000	Пр.	5.2	B/2.1	6000	6000	6000	6000	24000	24000
Штат офиса проекта	ч./м.	3	3	3	3	500	Пр.	5.2	B/2.2	1500	1500	1500	1500	6500	6500
Суточные	ч./дн.		10		10	50	ЕС				500		500	1000	

ЛСП: планирование ресурсов (6)

Шаг 5: подсчитать общие расходы по статьям и текущие затраты

Наименование	Единица измерения	Кол-во за период				Цена единицы	Источник финансирования	Бюджетная статья (код)		Стоимость за период				Итого по проекту	Текущие годовые затраты
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4			ЕС	Правительство	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4		
2.1. Разработать и реализовать программу обучения персонала															
<i>Оборудование</i>															
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	
<i>Заработные платы и разовые выплаты</i>															
Штат местного партнера	ч./м.	6	6	6	6	1000	Пр.	5.2	B/2.1	6000	6000	6000	6000	24000	24000
Штат офиса проекта	ч./м.	3	3	3	3	500	Пр.	5.2	B/2.2	1500	1500	1500	1500	6500	6500
Суточные	ч./дн.		10		10	50	ЕС				500		500	1000	

ЛСП: планирование ресурсов (7)

Приложение В. Бюджет проекта * (начало)

Расходы	Единица	Весь период			Первый год		
		Кол-во единиц	Стоимость единицы (Евро)	Общие расходы (Евро)	Кол-во единиц	Стоимость единицы (Евро)	Общие расходы (Евро)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Человеческие ресурсы							
1.1. Зарплаты							
1.1.1. Зарплаты (включая соц. выплаты, местный персонал)	в день/месяц			0			0
1.1.2. Зарплаты (включая соц. выплаты, ЕС персонал)	в день/месяц			0			0
1.2. Суточные для визитов / поездок							
1.2.1. Заграничные поездки (персонал проекта)	норма суточных			0			0
1.2.2. Местные поездки (персонал проекта; свыше 200 км)	норма суточных			0			0
1.2.3. Участники семинаров/ конференций	норма суточных			0			0
Итого - Человеческие ресурсы				0			0
2. Транспортные расходы							
2.1. Международное сообщение	1 полет			0			0
2.2. Местные поездки (свыше 200 км)	в месяц			0			0
Итого - Транспортные расходы				0			0

* Все статьи должны быть разбиты на отдельные компоненты/наименования, их составляющие. Необходимо специфицировать кол-во единиц для каждого наименования.

ЛСП: планирование ресурсов (8)



калининград

агентство регионального развития

Приложение В. Бюджет проекта (продолжение)

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Оборудование и снабжение **							
3.1. Аренда транспортных средств	1 ед. тр. Ср.			0			0
3.2. Мебель, компьютерное оборудование				0			0
3.3. Запчасти/ оборудование для машин, инструменты				0			0
3.4. Другое				0			0
Итого – Оборудование и снабжение				0			0
4. Офисные расходы							
4.1. Аренда офиса	в месяц			0			0
4.2. Расходные материалы	в месяц			0			0
4.3. Другие расходы (тел./ факс, электричество/ отопление)	в месяц			0			0
Итого - Офисные расходы				0			0
5. Другие расходы, услуги							
5.1. Публикации ***				0			0
5.2. Исследования ***				0			0
5.3. Аудит				0			0
5.4. Расходы на оценку проекта				0			0
5.5. Перевод				0			0
5.6. Финансовые услуги (банковские гарантии, и т.д.)				0			0
5.7. Расходы на конференции/ семинары ***				0			0
Итого - Другие расходы, услуги				0			0

** Расходы на покупку или аренду.

*** Можно здесь указывать только в случае полного субподряда.

ЛСП: планирование ресурсов (8)

Приложение В. Бюджет проекта (продолжение)

1	2	3	4	5	6	7	8
6. Недвижимость и работы							
6.1. Строительные работы				0			0
<i>Итого - Недвижимость и работы</i>				0			0
7. Другое				0			0
<i>Итого - Другое</i>				0			0
8. Промежуточный итог - Прямые допустимые расходы проекта (пп. 1 -7)				0			0
9. Административные расходы (макс. 7 % от п. 8., Прямые допустимые расходы проекта)							
10. Общий итог допустимых расходов по проекту (п. 8 + п.9)				0			0
11.							
<i>12. Совокупный итог (п.10 + п.11)</i>				0			0

**** Непредвиденные расходы - данная статья может быть использована только с предварительного разрешения Комиссии.

Спасибо за внимание

kaliningrad-rda.org