

ПРОБЛЕМА И МЕТОДЫ ЕЕ РЕШЕНИЯ. ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ.

Кошелев Валерий Михайлович

ПРОБЛЕМА И МЕТОДЫ ЕЕ РЕШЕНИЯ

**ПРОБЛЕМА – сложная теоретическая
или практическая задача, которая
не имеет однозначного решения или
для решения которой не существует
общепринятых методов**

**Большой экономический словарь.- М.: Институт
мировой экономики, 1999 г.**

В науке (в т.ч. экономической науке и науке управления) существует множество проблем различного характера (прикладных и фундаментальных, структурированных и неструктурированных и т.д.)

Относительно менее сложные проблемы (задачи) имеют определенные и конкретные методы решения
Более сложные проблемы, как правило, решаются с применением комплекса различных методов в рамках системного исследования

Любое решение проблемы можно рассматривать как самостоятельный проект

Проект – это комплекс взаимосвязанных и скоординированных между собой организационных, технических и инвестиционных мероприятий, направленных на достижение определенной цели в течение ограниченного периода времени и при ограниченных ресурсах

Общие признаки проектов

1. **Направленность на достижение цели**
2. **Координированное выполнение взаимосвязанных действий**
3. **Ограниченная протяженность во времени с определенными моментами начала и завершения**
4. **Ограниченность ресурсов и наличие определенных внешних условий (институциональных, экономических, правовых и т.п.)**
5. **Они характеризуются взаимосвязанностью процессов вложения ресурсов и получения результатов**
6. **Все они в определенной степени неповторимы и уникальны**

Основные фазы решения проблемы

ФАЗА 1. Определение (или идентификация) идеи решения проблемы

I этап: идентификация идеи

- Анализ сложившейся ситуации в данном секторе экономики и конкретном объекте**
- Выявление приоритетных проблем, требующих первоочередного решения**
- Определение основной идеи проекта решения**
- Выявление альтернативных путей решения проблемы**

Генерирование идеи предполагает ответы на вопросы:

- В чем состоит проблема или потребность?
- Кто почувствует на себе последствия решения данной проблемы?
- Пытался ли кто-либо до вас решить данную проблему? Если да, то с каким результатом?
- Каким альтернативным путем вы будете решать данную проблему? Почему вы можете ожидать получить отличные от предыдущих результаты?
- Можете ли вы реализовать данную идею, учитывая существующие ограничения на ресурсы (например, время, деньги, имеющийся персонал и т.п.)?
- Какие, вы считаете, трудности могут возникнуть при решении данной проблемы?

ФАЗА 1. Определение (или идентификация) проекта

II этап: выбор и предварительная оценка вариантов решения

- Отказ от заведомо неплодотворных (возможно, и опасных) идей**
- Предварительный отбор возможных вариантов**

ФАЗА 2. Подготовка (разработка, дизайн) проекта

I этап. Разработка ТЭО проекта (Feasibility study)

- детальная проработка проекта по всем аспектам
- оценка с позиций всех возможных участников
- решение проблемы “ликвидации альтернатив”

Первоначальный набор вариантов проектных идей

| | | | | | | |
|---|---------------|--------------|------------|-------------|--------------|--------------|
| Ожидаемый чистый результат (на 1 проект) | -1000 | -100 | 0 | 100 | 1000 | Всего |
| Число проектов | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 50 |
| Потребность в инвестициях (на 1 проект) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 5000 |
| Суммарный ожидаемый чистый результат | -10000 | -1000 | 0 | 1000 | 10000 | 0 |

Набор проектных идей, отобранных без применения специальной методики

| | | | | | | |
|---|--------------|-------------|------------|------------|-------------|--------------|
| Ожидаемый чистый результат (на 1 проект) | -1000 | -100 | 0 | 100 | 1000 | Всего |
| Число проектов | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Потребность в инвестициях (на 1 проект) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 500 |
| Суммарный ожидаемый чистый результат | -1000 | -100 | 0 | 100 | 1000 | 0 |

Результаты предварительного отбора с применением специальной методики

| | | | | | | |
|---|--------------|-------------|------------|------------|-------------|---------------|
| Ожидаемый чистый результат (на 1 проект) | -1000 | -100 | 0 | 100 | 1000 | Всего |
| Число проектов | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 13 |
| Потребность в инвестициях (на 1 проект) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 1300 |
| Суммарный ожидаемый чистый результат | -1000 | -200 | 0 | 300 | 5000 | 4100,0 |

Результаты вторичного отбора проектов

| | | | | | | |
|---|--------------|-------------|------------|------------|-------------|---------------|
| Ожидаемый чистый результат (на 1 проект) | -1000 | -100 | 0 | 100 | 1000 | Всего |
| Число проектов | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 7 |
| Потребность в инвестициях (на 1 проект) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 700 |
| Суммарный ожидаемый чистый результат | 0 | 0 | 0 | 300 | 4000 | 4300,0 |

Результаты окончательного отбора проектов к реализации

| | | | | | | |
|--|--------------|-------------|------------|------------|-------------|---------------|
| Ожидаемый чистый результат (на 1 проект) | -1000 | -100 | 0 | 100 | 1000 | Всего |
| Число проектов | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 |
| Потребность в инвестициях (на 1 проект) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 500 |
| Суммарный ожидаемый чистый результат | 0 | 0 | 0 | 200 | 3000 | 3200,0 |

ФАЗА 2. Подготовка (разработка, дизайн) проекта

II этап. Детальная разработка проекта (Detailed design)

Проектирование организационных, технических и технологических деталей проекта в их взаимосвязи с экономическими и финансовыми расчетами и обоснованиями

ФАЗА 3. Предварительная оценка (экспертиза) проекта

- **независимая внешняя оценка предлагаемого проекта**
- **оценку дает предполагаемая финансирующая организация**
- **производится профессиональными экспертами**
- **в результате оценки принимается решение о финансировании проекта**

ФЗА 4. Переговоры

Переговоры проводятся между бенефициарием и финансирующей организацией по:

- размерам, структуре, срочности займа (гранта и т.п.)
- доле заемных средств в общем объеме капитальных вложений
- сроку возврата кредита
- процентам за кредиты
- форме возврата основной суммы долга и выплаты процентов
- возможностям льготного кредитования
- условиям страхования, гарантий и т.д.

ФАЗА 5. Реализация (осуществление) проекта

1. *Корректировка разработанных ранее планов:*

- **система управления проектом**
- **распределение ролей, ответственности и прав**
- **система надзора за выполнением работ**
- **набор компонентов проекта**
- **план размещения заказов на сырье и материалы**
- **маркетинговый план**
- **графики строительства, монтажа оборудования, платежей и обслуживания долгов, текущего и капитального ремонта**

ФАЗА 5. Реализация (осуществление) проекта

2. Мониторинг

Главная цель - отслеживание хода реализации проекта.

Мониторинг проводится непосредственно бенефициарием по следующим позициям:

- соответствуют ли мощности, продукция и услуги техническому плану;**
- выполняется ли график реализации проекта;**
- соответствует ли состояние окружающей институциональной, экономической, социально-политической и экологической среды запланированным показателям**

ФАЗА 6. Оценка результатов реализации проекта

- оценка осуществляется после завершения проекта**
- не может повлиять на результаты**
- Главная задача оценки – выявить достижения и ошибки с целью оказания влияния на эффективность решения проблем в будущем**

Решение оценивается по следующим направлениям:

- 1. Осуществимость исходной цели**
- 2. Соответствие технических решений установленным целям и задачам**
- 3. Уровень качества оценки условий окружающей среды**
- 4. Адекватность оценки потенциала бенефициариев и их способности решить проблему**

см. далее

Решение оценивается по следующим направлениям:

продолжение

- 5. Влияние полученных результатов на уровень устойчивости объекта**
- 6. Наличие и причины перерасхода финансовых средств на осуществление идеи**
- 7. Сравнительный анализ запланированного и фактически достигнутого уровней эффективности реализованного решения**

Максимальный эффект оценки возможен при соблюдении условий:

- **в ее проведении должны участвовать лица, осуществлявшие разработку и реализацию идеи решения проблемы;**
- **качество оценки должно соответствовать уровню сложности проблемы;**
- **следует обеспечить максимальную объективность оценки;**
- **результаты оценки должны быть открыты для доступа всем заинтересованным сторонам**

КАК ПОДГОТОВИТЬ ЗАЯВКУ НА **ПРОЕКТ**

Первые 3 вопроса

- Какую пользу вы хотите получить от реализации проекта?
- Кто может быть заинтересован в получении пользы от реализации Вашего проекта?
- Кто может быть заинтересован в том чтобы профинансировать Ваш проект и почему?

Стратегия

- Ваш проект (идея) должен вписываться не только в Стратегию Вашей организации, но и в Стратегию грантодателя (поддерживающей организации)

Важно иметь Концепцию проекта

- Короткий документ (1-2 страницы)
- Описание работы, которая должна быть выполнена,
- Описание того, **как** оно должно быть выполнено,
- Объяснение того, **почему оно важно** (в общих чертах, и если на этой стадии это будет возможно, указать конкретный источник финансирования),
- Перечисление тех, **кто будет принимать участие** в работе и указание того, какие будут обязанности у этих людей,
- Указание **ресурсов**, которые для этого потребуются,
- **Срок** реализации проекта,
- Предполагаемые **затраты**.

Поиск источников финансирования

- Государственные бюджеты разных уровней
- Целевые комплексные программы
- Отечественные и зарубежные фонды
- Межгосударственные программы
- И т.п.

Формы финансирования

- Целевое государственное финансирование
- Займы
- Гранты
- Спонсорская помощь
- И др.

Гранты

Даются на реализацию проектов, носящих пилотный характер (чтобы дать первый толчок для дальнейшего самостоятельного развития или распространения идеи)

Источники грантов:

- **международные финансовые организации**
- **специальные фонды**
- **правительства**
- **общественные организации**

**Гранты в отличие от спонсорской помощи
предоставляются на конкурсной основе.**

Спонсоры

**(частные лица, коммерческие фирмы)
помогают развитию уже существующих
направлений, фирм, организаций, служб,
доказавших эффективность своей работы, и
проверенных идей**

Заявка на грант

**Документ должен максимально
соответствовать требованиям
конкретного источника финансирования**

Примерная структура заявки

- Краткое изложение сути предложения (Резюме)
- Постановка проблемы
- Описание проекта
- График реализации проекта
- Бюджет проекта
- Устойчивость проекта

I. Резюме:

- **Краткое описание на 1-2 страницы целей и задач, предполагаемых результатов проекта, основных мероприятий, необходимых ресурсов, показателей достижения целей и результатов, средств проверки, основных рисков и предположений.**
- **Резюме обычно дается в форме так называемой Логической рамки (Logical framework)**

II. Постановка проблемы

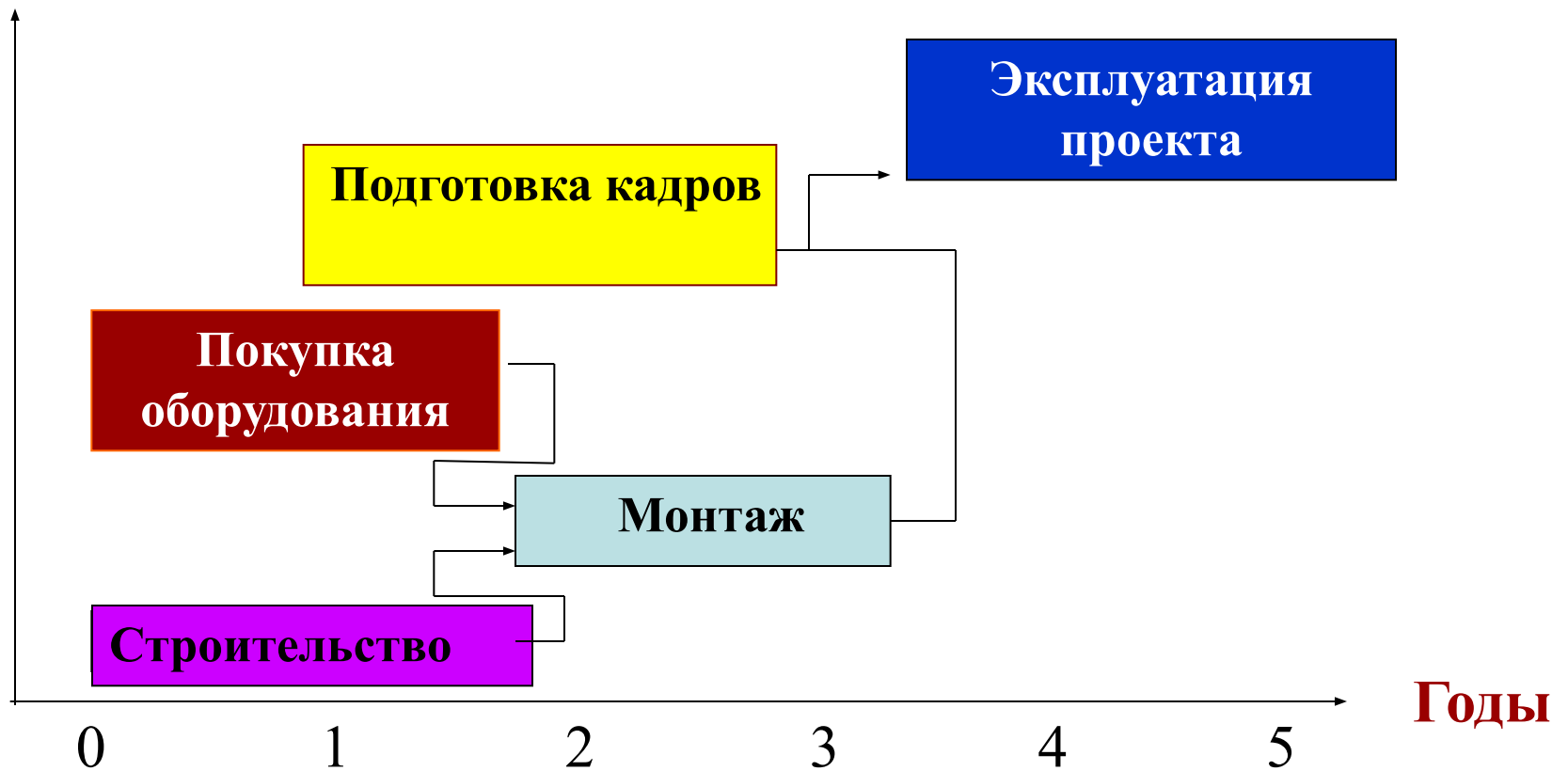
- **Анализ и описание проблем, на решение которых направлен проект**
- **Обоснование причин, по которым выбраны для решения именно эти проблемы**
- **Описание потенциальных участников проекта и причин, по которым именно эти участники были выбраны (почему они лучшие для реализации поставленных задач)**

III. Описание проекта

- **Содержание проекта должно быть раскрыто с точки зрения решения описанных выше проблем.**
- **При этом необходимо точно указать методологию реализации проекта и описать основные процессы**
- **Целевая группа, на кого направлен проект, основные выгодополучатели**

IV. График выполнения работ по проекту

Действия



V. Бюджет проекта

- бюджет проекта составляется на весь период его реализации, он должен быть достаточно подробным и соответствовать форме, предложенной Грантодателем

Форма бюджета

| Статьи затрат | 1-й год | 2-й год... | n-й год | Итого по проекту |
|----------------------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| А. Инвестиции | | | | |
| строительство | | | | |
| покупка оборудования... | | | | |
| Б. Текущие затраты | | | | |
| оплата труда | | | | |
| аренда помещений... | | | | |
| В. Непредвиденные расходы | | | | |
| Итого | | | | |

VI. Устойчивость проекта

А) Финансовая устойчивость

Б) Устойчивость на политическом и институциональном уровне

Часто требуется дополнительная информация

- Организация управления проектом
- Организация контроля качества и мониторинга реализации проекта
- Система мер по распространению результатов проекта
- Краткая биография всех участников проекта
- Текущая и предполагаемая поддержка (по требованию Грантодателя): перечень предложений, которые финансируются в настоящее время или рассматриваются другими Грантодателями
- Сертификаты и гарантии (по требованию Грантодателя)

Шесть этапов проекта

- **Энтузиазм**
- **Разочарование**
- **Паника**
- **Поиск виновных**
- **Наказание невиновных**
- **Честь и похвалы тем, кто не участвовал**

Технология реализации проекта

