

# **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

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

# Набор проектных идей, отобранных без применения специальной методики

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

# Результаты предварительного отбора с применением специальной методики

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

# Результаты вторичного отбора проектов

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

## Результаты окончательного отбора проектов к реализации

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



# **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**

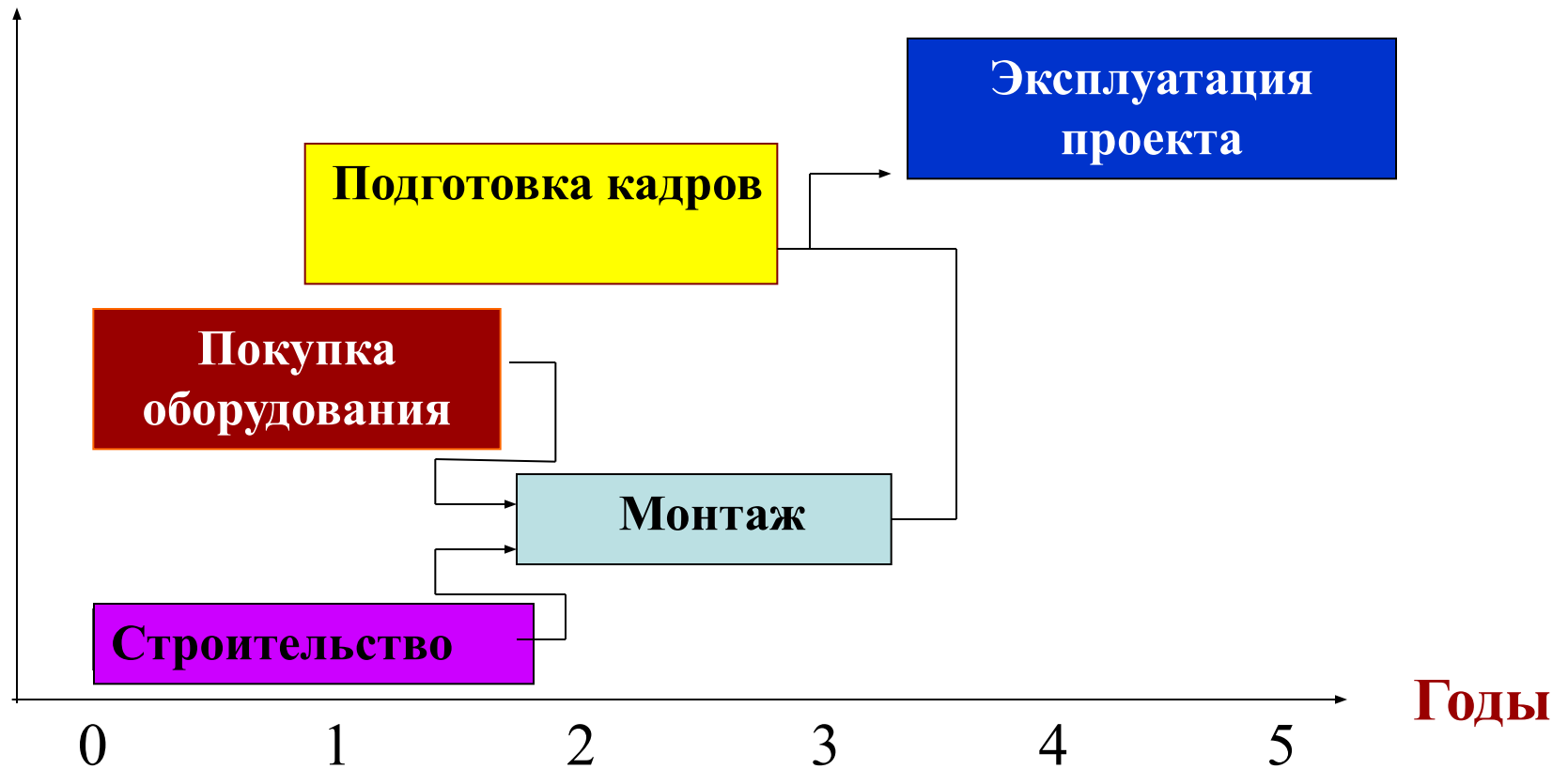
- **Анализ и описание проблем, на решение которых направлен проект**
- **Обоснование причин, по которым выбраны для решения именно эти проблемы**
- **Описание потенциальных участников проекта и причин, по которым именно эти участники были выбраны (почему они лучшие для реализации поставленных задач)**

## **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

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

# **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

